

للمدير الممارس

التأثير

اكتساب الالتزام
إحراز النتائج

ديفيد بالدوين
كورت غريسن

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

دليل الأعمال العملية



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obekan
Digitized by Google

رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيرها. فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التبشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الإستراتيجي تجسيداً عملياً لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت

قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة: www.mbrfoundation.ae

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار / مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.



في دليل الأفكار العملية

التأثير

اكتساب الالتزام،
إحراز النتائج



التأثير اكتساب الالتزام إحراز النتائج

تأليف

ديفيد بالدوين وكورت غريسن

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Influence

Gaining Commitment. Getting Results
David Baldwin and Curt Grayson
Copyright © 2004 Center for Creative Leadership
ISBN 978-1-882197-82-8

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro,
North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع مركز القيادة الإبداعية، شمال كارولينا، الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2009 - 1430 البيكان Obekan

ISBN 6 - 676 - 54 - 9960 - 978

الناشر البيكان Obekan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسيقى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430 هـ - 2009 م

ح مكتبة البيكان، 1430 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

بالدوين، ديفيد

التأثير. / ديفيد بالدوين؛ مركز ابن العماد للترجمة والتعريب. - الرياض، 1430 هـ

38 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 6 - 676 - 54 - 9960 - 978

1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

1430 / 1240

ديوي 658.406



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر البيكان Obekan و

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبّر الآراء الواردة في هذا
الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة البيكان Obekan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما
في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي» أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنموية، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقديم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتَوَاتُ الْكِتَابِ

الموضوع	الصفحة
ما هو التأثير؟ .	١١
من هم الذين تؤثر فيهم؟ .	١٣
كيف تؤثر؟ .	١٥
تكتيكات التأثير .	١٥
المناشدات المنطقية .	١٩
المناشدات العاطفية .	٢١
المناشدات التعاونية .	٢٣
تفعيل التأثير .	٢٦
ترتيب أهدافك .	٢٧
تحديد الفوائد والتحديات .	٢٧
تطوير نص جلستك الحوارية .	٢٨
إدارة حوارك .	٣٠
التسجيل والتأمل .	٣٢
التأثير على المدى الطويل .	٣٣
كتب مقترحة للقراءة .	٣٤
خلفية .	٣٥
ملخص النقاط الأساسية .	٣٦



موجز المديرين التنفيذيين

التأثير مكون أساس في القيادة. قد لا يكون موقعك في المؤسسة والسلطة التي يخولك إياها كافيين لتحفز مرؤوسيك على القيام بما تطلبه. إن تطوير مهارات التأثير يمكنك من تحقيق التزام الموظفين من جميع المستويات: أندادك، ومرؤوسيك، ورؤسائك.

يتضمن هذا الكتاب أداة تقويم؛ ليساعدك في تحديد تكتيكات التأثير التي تستخدمها حالياً. يعتمد بعض هذه التكتيكات على المنطق، وأخرى على جذب المشاعر، وبعضها الآخر على المناشدات التعاونية. لعلك تستكشف تكتيكات تستخدمها نادراً، وباستطاعتك تطوير تلك التكتيكات؛ لتصبح أكثر فاعلية.

ستتعلم ماذا تفعل قبل، وأثناء جلستك التأثيرية، وبعدها. كل محاولة للتأثير يمكن أن تصبح خبرة معرفية، وستستمر بتعزيز قدرتك الحاسمة في القيادة.



ما هو التأثير؟

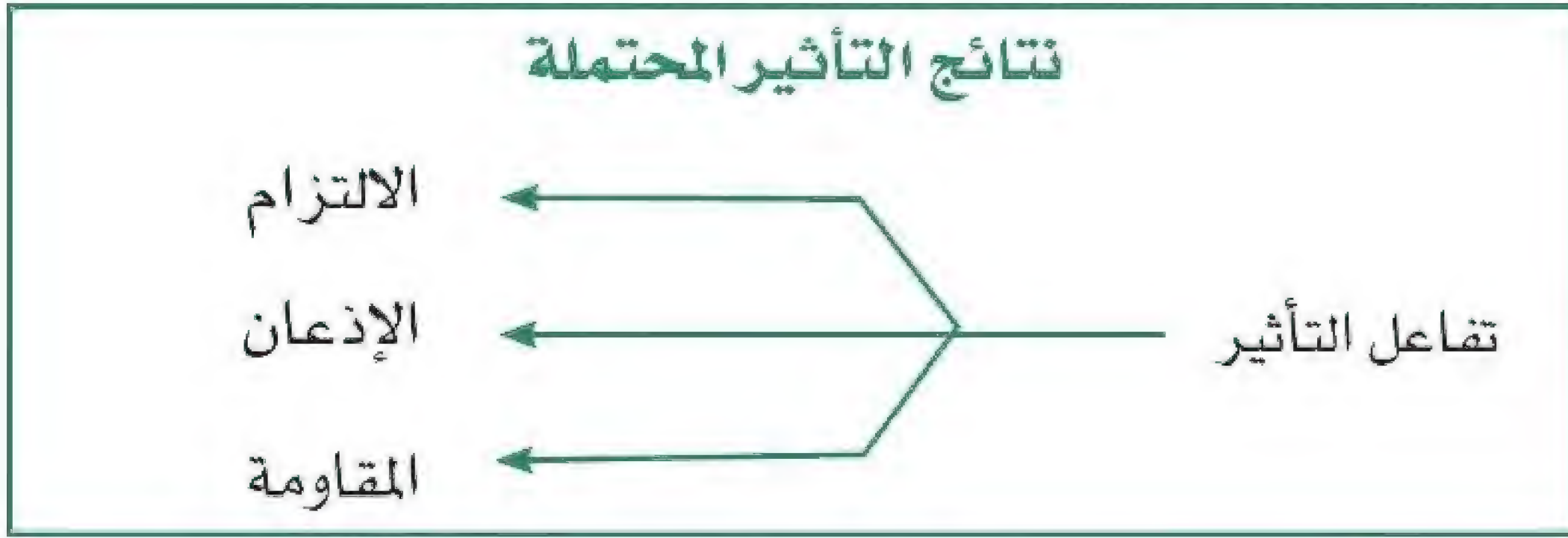
إنه المكون الرئيس في القيادة. تحتاج إليه لتنشر الأفكار وتستحث الناس على دعم القرارات وتطبيقها - وهي في بعض الأحيان قراراتك وأفكارك الخاصة، وأحياناً أخرى هي تلك التي تخص آخرين تمثلهم. قد لا يكون موقعك في المؤسسة والسلطة التي تخولك إياها كافية لتؤثر في الموظفين وتحثهم على إكمال مهمة ما. تبنت المؤسسات المعاصرة طرائق وبنى أساسية تفاعلية مرنة تعتمد بشكل أقل على التسلسل الوظيفي الهرمي وبشكل أكبر على قدرة القادة على التأثير والظفر بالالتزام. إن التأثير مهم لأنه يحرز النتائج المرجوة. يستطيع القادة أن يستخدموا مهاراتهم التأثيرية إستراتيجياً ليوصلوا رؤيتهم، ولينظموا جهود الآخرين في المؤسسة، وليبنوا الالتزام بالعمل.

إن القادة الذين يستطيعون الإفادة من مهاراتهم التأثيرية بشكل فاعل يستطيعون إنجاز أهدافهم وأغراضهم بنجاح أكبر. ولكن ماذا يعني أن تستخدم مهاراتك التأثيرية بشكل أكبر؟ لفهم الإجابة عن ذلك السؤال، عليك أن تعرف أن استخدام تكتيكات التأثير يمكنه أن ينتج ثلاث نتائج مختلفة بوضوح، وهي: المقاومة والإذعان والالتزام.

أقل نتيجة مرجوة من محاولتك التأثير في الآخرين هي مقاومة الطلب الذي تقدمه. من الممكن أن يتصدى الموظفون لما تطلبه مباشرة أو لعلمهم يستخدمون مقاومة خفية وربما يخربون جهودك للتأثير بأساليب ماهرة. على سبيل المثال، قد يوافقون على طلبك مبدئياً، ليضعوا بعدها الحواجز في طريق إتمامه أو يخلقوا الأعذار لعدم إنجازه.

التأثير

الإذعان أفضل من المقاومة، ولكنه بعيد عن الاستجابة المثلى. إن الشخص الذي تحاول التأثير فيه سينفذ طلبك، ولكن بأقل جهد وفي مدة وجيزة إذا تحقق أي قبول للأسباب التي قدمتها للحصول على الدعم. لعل الإذعان يكفي إذا كان الطلب بسيطاً أو رتيباً ولا يتطلب من الشخص الآخر أن يبذل كثيراً من الجهد أو من الطاقة الإضافية لإنجازه. ولكن من المهم أن تتذكر أنه على الرغم من أنك تستطيع دفع الموظفين ليتصرفوا بطرق إنتاجية عبر الحصول على إذعانهم ، فإنك لا تغير موقفهم من العمل نفسه.



عندما تؤدي جهودك التأثيرية إلى الالتزام، فأنت قد نجحت في عرض أسباب كافية لتؤمن الدعم والقبول الطوعي لتنفيذ المهمة. إنه فارق مهم وحاسم إذا كان ما تطلبه يتطلب من الأشخاص الآخرين أن يضطلعوا بأعمال قد لا تكون بسيطة أو سريعة، وربما تكون مكلفة فيما يتعلق بوقتهم الشخصي أو برامج أعمالهم. عندما تكون قادراً على التأثير في شخص ما إلى درجة الالتزام، فأنت تحصل على منافع عدة:

- تقل الحاجة إلى مراقبة التقدم باتجاه أهدافك أو محاربة المقاومة ضدها.

- سيتوفر المزيد من الجهد المتواصل، ذي الأهمية الخاصة عندما تكون المهمات المعنية معقدة أو صعبة وتتطلب جهوداً مركزة عبر مدة طويلة من الزمن.

- يؤيد الأشخاص الملتزمون أهدافك، ولذلك يميلون لأن يكونوا أكثر فاعلية، وإبداعاً، ومرونة، وتركيزاً على أهدافك التي يشاركونك إياها.
- تتحسن علاقات العمل .

إن تطوير مهارات التأثير يمكنك من تحقيق التزام أنداك، ومروؤوسيك، ورؤسائك. هذه المجموعات غالباً ما تتطلب مقاربات مختلفة من تكتيكات التأثير لتكون ناجحاً. وسواء أحاولت التأثير في شخص مهم أو مجموعة معينة، أو في الأقسام جميعها، عليك أن تراعي السمات الشخصية المتميزة، والأهداف والأغراض، والأدوار التنظيمية والمسؤوليات بوصف ذلك خطوة أولى نحو تحقيق الالتزام.

من هم الذين تؤثر فيهم؟

هم قادة المؤسسات، والمديرون المحترفون، ووحدات العمل المختلفة غالباً ما يصفون المجموعات المساهمة المتنوعة بأنها ذات أهمية حاسمة لنجاحهم في تفعيل التأثير في العمل أو إيقافه. لكل من هذه المجموعات اهتماماتها وقضاياها الخاصة. وتملك غالباً جداول أعمال ووجهات نظر وأولويات خاصة بها.

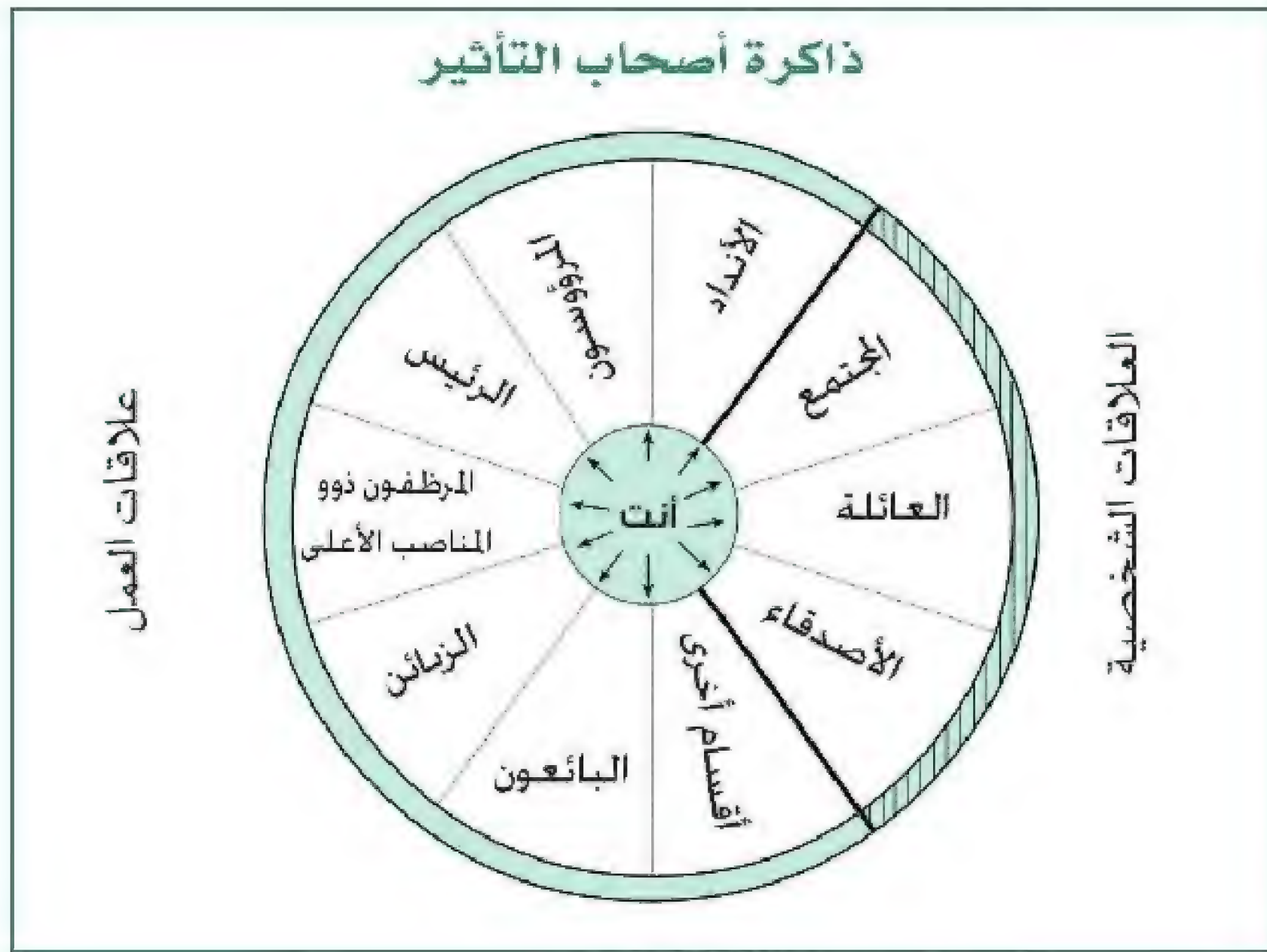
ليس غريباً أن يجد المديرون أنفسهم في كفاح مستمر لتعلم كيفية التأثير في مختلف المساهمين، وأصحاب المصلحة يضطرون، في بعض الأحيان، إلى «زيادة تأثيرهم» عند عرض الأفكار على رؤسائهم أو من يتقدمونهم على السلم الوظيفي. وعليهم في أحيان أخرى أن يبنوا شراكات مع أنداكهم ضمن الحدود المؤسسية. وهناك دائماً تحدٍ لاستنهاض همم الرؤوسين المباشرين. إن إعطاء قواعد محددة لكيفية التأثير في كل من هذه المجموعات هو ضرب من المحال تقريباً؛ لأن وضع كل مدير مختلف عن الآخر. أوجدت

بعض المؤسسات إطار عمل متسماً بروح الزمالة باتصال مفتوح وتعاون واسع. بينما تدار مؤسسات أخرى بأسلوب سياسي أكثر مع التركيز على أداء الفرد النجم.

ربما يعطي أحد الرؤساء لمدير كامل الحرية في تصميم مهام وبرنامج عمل الفريق والتحكم فيها، بينما قد يبذل رئيس في مؤسسة أخرى جهداً أكبر ليتحكم في العمل مباشرة. كما تمتد علاقات الأنداد إلى مجال واسع. حيث يعملون مع بعضهم في المشروعات ويتشاركون مسؤوليات موسعة، بينما لدى آخرين المزيد من العلاقات غير المباشرة والقليل من التفاعل. أما المديرون أيضاً فغالباً ما يجدون اختلافات واسعة في الكيفية التي يمكن بها للمرؤوسين أن يكونوا متأثرين بنجاح ما.

يحتاج بعض المرؤوسين المباشرين لإدارة مرشدة ومشاركة مباشرة وعملية، في حين أن آخرين يمكنهم العمل باستقلالية أو تعاونية أكبر ويفضلون العمل هكذا.

كما أنك تهتم بوضعك وبالقضايا التي ستحتاج إلى صياغة مهاراتك التأثيرية فيها، عليك أن تهتم بمقدار قوة علاقاتك الشخصية مع هؤلاء الذين تحاول التأثير فيهم. هناك نوعان من قوة العلاقات الشخصية وهما: القوة الشخصية وقوة المكانة. تدل القوة الشخصية على مستوى الثقة والاحترام والالتزام الذي تبديه بعلاقاتك مع شخص آخر. وتدل قوة المكانة على القوة التنظيمية المتاحة من خلال مسؤولية محددة أو من خلال مسؤوليتك بصفتك تشغل منصباً معيناً.



كيف تؤثر؟

إن فهم نمطك التأثيري أمر حاسم لنجاحك. والخطوة الأولى على طريق ذلك الفهم هي تقويمك لتكتيكات التأثير التي تتبعها حالياً. تستطيع أن تصنع هذا التقويم عن طريق استخدام ورقة العمل في الصفحات ١٦ - ١٨ وبعدها أتممه عن طريق طلب التقويم عن طريق التغذية الراجعة من الآخرين.

يوجد ثلاثة أجزاء لورقة العمل. يساعدك الجزء الأول على قياس وتحديد أهم الطرق الشائعة التي تؤثر بها في الآخرين. وفي الجزء الثاني ستضع نقاط إجاباتك. وفي الثالث ستضع إجاباتك في رسم بياني لتعلم أي تكتيك تأثيري تستطيع أن تطوره ليكون أكثر فاعلية.

تكتيكات التأثير

إن قياسك لتكتيكات التأثير التي تستخدمها غالباً هو انعكاس لنقاط قوتك وضعفك في هذا المجال. من المهم أن تلاحظ أنه في معظم الأوقات عندما تطلب

التأثير

شيئاً بسيطاً، من المرجح أن ينفذه الناس بشرط ألا يؤثر عليهم سلباً. فإذا كان طلبك واضح الشرعية، وثيق الصلة بعملهم، ومن الأشياء التي يعرفون كيفية القيام بها فعلى الأغلب ستكون المقاومة في أدنى مستوياتها. يصبح اختيار تكتيكات التأثير المعقدة وتطويرها أكثر أهمية عندما يفهم طلبك على أنه طلب مزعج، وغير مناسب، ويستلزم بعض التوضيحات. إن لم يتضح على الفور للأشخاص الآخرين أن التجاوب مع طلبك ضروري، فلعله من الصعوبة بمكان أن تؤثر في أفعالهم وصولاً إلى الهدف.

كلما أعدت النظر في الرسم البياني لورقة العمل في الصفحات من ١٦ - ١٨ تذكر أنك تستطيع أن تختار تكتيكات تعتمد على المنطق، وتلك التي تناشد العواطف، أو تلك التي تدعم الجهد التعاوني. وباختصار، فكر في هذه المجموعات الثلاثة الواسعة على أنها رأس وقلب ويدان، فإذا وجدت مهاراتك التأثيرية ناقصة النمو في مناطق معينة، فراجع الموصفات في الأسفل لتفهم ما يستلزمه صنع الاستخدام الأمثل لهذه التكتيكات المتعلقة بحالتك.

قوتك في التأثير: ورقة عمل إرشادية ذاتياً:

الجزء الأول:

أجب عن الاستبيان الآتي الذي يصف أفعالك نموذجية اتخذت لتؤثر في الشخص الآخر ليقوم بفعل أو يؤدي مهمة. وأنت تجيب عن الاستبيان، لا تقلق كثيراً في هذه المرحلة حول كون الشخص مرئوساً مباشراً أو نداءً أو رئيساً أو شخصاً نافذاً من أصحاب المصلحة.

استخدم المعيار المدرج أدناه، يرجى تصنيف الإجابات بواسطة تظليل الرقم المناسب.

١ = لم يحدث مطلقاً على الأغلب

٢ = نادراً

٣ = في بعض المرات

٤ = غالباً

٥ = دائماً على الأغلب

- س١- أشرح للموظف المعني، منطقياً وموضوعياً السبب الداعي ⑤④③②① إلى تكليفه بالمهمة المطلوبة.
- س٢- أشرح كيف أن الفعل المطلوب الذي من الممكن أن يتطلب ⑤④③②① عملاً إضافياً في برنامج الشخص، غالباً ما ينطوي على فوائد طويلة الأجل فيما يتعلق بعمل الشخص المكلف.
- س٣- أبين للموظف كيف أن الفعل المطلوب يلتقي مع أهدافه ⑤④③②① وقيمته المستقلة.
- س٤- أزود الموظف بالموارد الضرورية التي يحتاجها لإنجاز ⑤④③②① عمله (على سبيل المثال: الوقت، والموظفين، والمواد، والدعم التقني).
- س٥- أطلب اقتراحات حول كيفية تحسين الاقتراح المبدئي من أجل ⑤④③②① إيجاد نتيجة رابح لرابح من أجل جميع الأطراف المعنية.
- س٦- أقيم تحالفات مع الأشخاص الداعمين للفعل المطلوب. ⑤④③②①
- س٧- أقدم دليلاً واقعياً ومفصلاً على أن الاقتراح عملي. ⑤④③②①
- س٨- أساعد الموظف في الحصول على ظهور وسمعة أفضل ⑤④③②① ضمن المؤسسة.
- س٩- أصف المهمة بحماسة وأعبر عن ثقتي بمقدرة الموظف ⑤④③②① على إنجازها.
- س١٠- أقلل من صعوبة تنفيذ الطلب عن طريق إزالة العوائق ⑤④③②① التي تعترض سبيل النجاح.
- س١١- أسأل الموظف عن الأفكار حول كيفية تنفيذ الفعل ⑤④③②① المطلوب، وأدمج هذه الأفكار في المهمة.
- س١٢- أخبر الموظف عن أولئك المديرين بالثقة الداعمين ⑤④③②① للفعل المطلوب.
- س١٣- أشرح بصورة منطقية ووضوح سبب كون الاقتراح أفضل ⑤④③②① خيار ممكن من بين الخيارات المنافسة الأخرى.
- س١٤- أوفر للموظف فرص تعلم مهارات جديدة ستكون ذات منفعة. ⑤④③②①

- س-١٥ أربط طلبتي برؤية جذابة واضحة يستطيع الموظف أن يدعمها بصورة كاملة. (١)(٢)(٣)(٤)(٥)
- س-١٦ أطلع لمساعدة الموظف في إنجاز المهمة. (١)(٢)(٣)(٤)(٥)
- س-١٧ أستجيب باهتمام كبير لاقتراحات الموظف وبواعث قلقه. (١)(٢)(٣)(٤)(٥)
- س-١٨ أشرك أشخاصاً جديرين بالثقة ليساعدوني في التأثير على الموظف. (١)(٢)(٣)(٤)(٥)
- س-١٩ أشرح العملية المنطقية لكيفية التغلب على الارتباكات أو المشكلات المؤسسية المحتملة. (١)(٢)(٣)(٤)(٥)
- س-٢٠ أجعل عمل الموظف أكثر سهولة أو إمتاعاً. (١)(٢)(٣)(٤)(٥)
- س-٢١ أحتكم إلى الصورة الذاتية للموظف. (١)(٢)(٣)(٤)(٥)
- س-٢٢ أعرض على الموظف المساعدة في عمله المنتظم. (١)(٢)(٣)(٤)(٥)
- س-٢٣ أشرك الموظف في أكبر مهمة متعلقة بإقرار بغية تنفيذ أهدافي. (١)(٢)(٣)(٤)(٥)
- س-٢٤ أطور أحلافاً إستراتيجية عن طريق الاتباط بشبكة مع أصحاب المصلحة الحقيقيين الذين سيساعدونني في تطوير إستراتيجية تأثيري. (١)(٢)(٣)(٤)(٥)

الجزء الثاني:

- اجمع النقاط لجميع إجاباتك مستخدماً المعادلة المدرجة أسفل الصفحة. درجات كل مقياس ستكون من ٤ إلى ٢٠ نقطة.
- المقياس ١: س١ + س٧ + س١٣ + س١٩ = — هذه هي نقط المنافع المؤسسية.
- المقياس ٢: س٢ + س٨ + س١٤ + س٢٠ = — هذه هي نقط المنافع الشخصية.
- المقياس ٣: س٣ + س٩ + س١٥ + س٢١ = — هذه هي نقط المناشدات العاطفية.
- المقياس ٤: س٤ + س١٠ + س١٦ + س٢٢ = — هذه هي نقط تعاونك.
- المقياس ٥: س٥ + س١١ + س١٧ + س٢٣ = — هذه هي نقط تشاورك.
- المقياس ٦: س٦ + س١٢ + س١٨ + س٢٤ = — هذه هي نقط تحالفاتك.

الجزء الثالث:

- ضع كل واحدة من النقاط في رسم بياني ومن ثم صل النقاط.
- تستطيع استخدام الرسم البياني في الصفحة ٢٧ أو تحميل نسخة من:

www.ccl.org/influence

المناشدات المنطقية (الرأس)

تجذب هذه التكتيكات الآراء العقلانية والمنطقية للموظفين الآخرين. باستخدام هذه المقاربة، وتقدم حواراً حول الطريقة المثلى للتحرك معتمداً على نموذجين مختلفين ولكنهما مهمان - المؤسسي والشخصي - وهما اللذان سيحصل الموظفون الآخرون عليهما إذا وافقوا على مقترحك.

اشرح موضوعياً ومنطقياً سبب الفعل المطلوب. أحد أكثر المحفزات قوة وإقناعاً ليقبل أحدهم طلبك هو ببساطة أن يكون مفهوماً. يستند هذا التكتيك إلى مكونين حاسمين للوصول بالمقاومة إلى حدها الأدنى: أولهما، أن تنجز البحث والتفكير قبل محاولتك التأثير في الموظف؛ ثانيهما، أن تقدر على شرح طلبك بطريقة تترك انطباعاً معيناً بأن حجتك بيّنة ومقنعة.

قدم دليلاً واقعياً ومفصلاً على أن الاقتراح عملي. في ظل حماسك لإقناع الموظف الآخر برأيك، تجنب الاتجاه الشائع بالمبالغة بالمنافع. ولا تركز على الممكن في الشروط المثالية ولكن اشرح المنافع كما هي موجودة في شروط واقعية.

فسر بصورة منطقية ووضوح سبب كون الاقتراح أفضل خيار ممكن بين الخيارات الأخرى المنافسة. حجة أخرى مقنعة وفاعلة بأنك قد فكرت في عدة حلول أخرى بالإضافة لما لديك. اشرح أنك قدرت وبتعقل منافع ومساوئ المقاربات الأخرى ولكن خطتك أهم خطة تفي بالغرض تماماً.

اشرح العملية المنطقية لكيفية التغلب على الارتباكات أو المشكلات المؤسسية المحتملة. اسمح للموظفين الذين تحاول التأثير فيهم بأن يطرحوا الأسئلة، وبأن يشاروا إلى المشكلات، وبأن يسمعوك صوتهم عما يقلقهم بالنسبة لمقترحك أو لفكرتك. أصغ بهدوء واكتراث، وتجنب

التأثير

اتخاذ وضع متحفظ أو تأويل قلقهم وأسئلتهم على أنها معاندة. ابقَ مرناً -لعلها مشكلات أو ارتباكات لم تأخذها بالحسبان. ولعل قلقهم تعبير عن اضطرابهم الطبيعي في وجه التغييرات التي سيجلبها اقتراحك. عليك أن تعالج اضطرابهم؛ حتى تتقدم بأفكارك نحو الأمام.



عندما أعلنت شركتا هيوليت-باكارد HP وكومباك للكمبيوتر خطتهما للاندماج عام ٢٠٠١، لم يكن واضحاً للمساهمين والموظفين جميع المنافع الممكنة. لكن فيورينا كاربي كبيرة المديرين التنفيذيين في شركة هيوليت-باكارد HP كانت تتطلع إلى الأرباح الماضية كأمر جوهري في القضية -وهي الاستمرار في سوق التقنية العالية حيث الأرباح الضخمة لسوق التسعينيات سيستبدل بنمو أبطأ. ولتدعم الشركة صاغت حجة منطقية للموظفين والمساهمين بأن توفيراً هائلاً سينتج عن شراء كومباك وإنتاج مزيج جديد من المنتجات والخدمات المقدمة المتكاملة بين الشركتين. فازت هذه الحجة بفارق ضئيل من أصوات المساهمين، لكنها أثبتت جدواها عندما أعلنت HP أنها وفرت ٢,٥ بليون دولار ونصف البليون من التكاليف مع نهاية عام ٢٠٠٣.

اشرح كيف أن الفعل المطلوب الذي من الممكن أن يتطلب عملاً إضافياً في برنامج الموظف، غالباً ما ينطوي على فوائد طويلة الأجل لاهتمام الموظف على صعيد العمل. يركز الموظفون هذه الأيام على تدبير اهتماماتهم الشخصية أكثر. عندما تطلب من الموظفين دعم فكرتك (عمل ما قد يتطلب جهداً إضافياً من قبلهم) أنشئ حالة يمكن أن يساعد فيها دعمهم هذا على تطوير اهتماماتهم الخاصة.

ساعد الموظف في الحصول على ظهور وسمعة أفضل ضمن المؤسسة. يتطلع العديد من الموظفين إلى المشروعات الأكثر شهرة والتي تقدمهم لصانعي القرار المخضرمين وتمنحهم سمعة أفضل في المؤسسة. اشرح لهم أن الفرصة الملازمة لاقتراحك تقدم تحدياً يمكنه أن يدفع أحدهم ليتقدم

إلى المستوى اللاحق من اهتمامه، ولكنه قد يحمل خطر الفشل. اعرض تقديم كل أنواع الدعم التي تستطيع أن تقدمها بها وبذلك سيشعر ذلك الموظف بالثقة في دعم فكرتك كما يشعر بالثقة بالانتقال إلى مركز أكثر ظهوراً.

أعط الموظف فرص تعلم مهارات جديدة ستكون ذات منفعة. يمكن أن يكون المحرض لبعض الموظفين هو توسيع المهارات أو تعلم الجديد منها. إذا ساعدتهم مقترحك على التطور، فسيحفزهم على موافقتك. إن الدعم مهم لتعليم مهارات جديدة بنجاح، لذلك كن مستعداً لتقديمه.

اجعل عمل الموظف أسهل أو ممتعاً أكثر. إذا استطاع طلبك أن يقلل حجم ضغط العمل على الموظفين باستخدام القليل أو الكثير من الطرق الإضافية لتخفيف أعبائهم، وبناءً على ذلك سيكونون على الأرجح داعمين له. يقل اكتراث بعض الأشخاص بأعباء عملهم مقارنة بمدى المتعة والتحدي الذي توفره. إذا قدرت واقعياً بأن محرض الموظف مرتبط بالمهمات ذات التحديات، واقتراحك يقدم تحديات من هذا القبيل، عندها يمكنك استخدام تلك المعلومة لتؤمن التزامه.

المناشدات العاطفية (القلب)

يتضمن الصنف الأساسي الثاني من تكتيكات التأثير أفكاراً تتعلق بإيصال رسالتك عن طريق ربطها بمحرض عاطفي مهم. فكرة تعزيز مشاعر الموظف عن طريق إشعاره بأن سعادته أو رضاه، أو حسه بالانتماء سيحظى بالدعم والتأييد.

بين للموظف كيف أن الفعل المطلوب يلتقي مع أهدافه وقيمه المستقلة. يقدّم الموظفون إلى المؤسسات بأهداف وقيم مستقلة توجه حياتهم. ويبحثون عن التوفيق بين أهدافهم وقيمهم من جهة، وتلك التي تدعو المؤسسة إليها من جهة أخرى. قدم اقتراحك بأسلوب يمكنهم به معرفة أن دعمهم لهذا الاقتراح سيساعدهم على تحقيق أهدافهم بالإضافة لأهداف مؤسساتهم.



العام ١٩٦٢ والحرب الباردة في ذروتها، أطلق الاتحاد السوفيتي قبل خمس سنين بنجاح سبوتنك، وهي كرة من الألمنيوم تزن ١٨٤ باونداً ترسل إشارات صوتية من مدارها فوق الأرض. هذه الأصوات القليلة كانت بوق الإنذار الداعي للتحرك، فحث الرئيس جون إف كندي أمريكا على التقاط التحدي التقني والاستفادة من أفضل جوانب طبيعته. وخلال خطاب في جامعة رايس في هيوستن، تكساس، استحث كندي أمريكا على الهبوط بمركبة فضائية مأهولة على سطح القمر والعودة بها إلى الأرض سالمة قبل نهاية العقد - ليس لأنه أمر سهل ولكن لأنه أمر شاق جذب الحس الوطني باتجاه التحديات التاريخية والمسؤوليات العالمية. وبعد سبع سنين أنجز الهدف.

صف المهمة بحماسة وعبر عن ثقتك بمقدرة الموظف على إنجازها.
من النادر أن تجد موظفاً لا يريد أن يكون معتبراً من حيث القدرة والمهارة التي يمتلكها. حتى وإن كان كذلك، فيفضل مختلف الموظفين تلقي التشجيع بوسائله المختلفة، فإذا استطعت أن توصل دعمك إلى المستوى المناسب، سيسهل على الأشخاص دعم طلبك، إما لأن دعمك يمنحهم الثقة التي يحتاجون إليها لتنفيذه، أو لأنهم يشعرون بالتفويض بإعطائك إياهم مهمة يجب عليهم إكمالها بأنفسهم.

اقرن طلبك برؤية جذابة واضحة يستطيع الشخص أن يدعمها بشكل كامل. إن ردد الفعل المرجو برؤية سابقة واضحة يمكن أن يقدم المحرض الذي يحتاج إليه الموظف لتنفيذ طلبك.

ناشد الصورة الذاتية للموظف. إن تقدير الذات قوة عارمة. فإذا وضع طلبك الموظف في موقع لا يناسب تقديره للموظف أو قدراتها، فستواجه المقاومة. ومن المهم فهم أثر طلبك على تقدير للموظف لذاته (إيجاباً أو سلباً). فإذا كان الأثر إيجاباً، بين للموظف أن تنفيذ الفاعلية ينسجم مع

تقديره لذاته. أما إذا كان سلباً، فيمكن أن ينوي الموظف متابعة تنفيذ طلبك إذا فهم أنه توقف مؤقت لصورته الذاتية واعتقد أن النتيجة النهائية أفضل على المدى الطويل.

المناشدات التعاونية (الأيدي)

لتؤثر بنجاح ينبغي عليك القيام بما هو أكثر من اجتذاب عقل الموظف وقلبه. تكمن قوة المناشدات التعاونية في أنها تبني تواصلاً بينك أنت، للموظف الذي تحاول التأثير فيه، والآخرين ليقدموا الدعم لاقتراحك، ثم العمل معاً لإنجاز هدف مهم متبادل يمد يداً للآخرين في المؤسسة وهو طريقة فاعلة جداً في التأثير. أكثر من ذلك، فإنه يبين حقيقة أن التأثير ليس عملية أحادية الاتجاه، تتدفق من موظف باتجاه الآخر. وعوضاً عن ذلك، فهو تبادلي-يتدفق جيئةً وذهاباً ويهب الأفكار والخطط والقرارات التي تفضل على أي من أفكار الموظف الأصلية.

زود الموظف بالموارد الضرورية التي يحتاج إليها لإنجاز عمله (على سبيل المثال: الوقت، الموظفون، المواد، الدعم التقني) عامل مهم في تنفيذ أحدهم لاقتراحك هو أن تكون راغباً بتقديم ما يلزم من المساعدة لإنجاز المهمة وقادراً على ذلك. وغالباً ما يجب عليك تقديمه يعتمد على موقعك وصلاحياتك، وكلما زاد ما تستطيع أن تقدمه، زاد احتمال أن يمضي الشخص في تنفيذ طلبك.

قلل من صعوبة تنفيذ الطلب عن طريق إزالة عوائق النجاح. هناك جزء من دعم الشخص الذي وافق على الاضطلاع بالمهمة يكون بإزالة عوائق النجاح أو تقليل الصعوبة في تنفيذ طلبك. فمن المهم للأشخاص الذين تحاول التأثير فيهم أن يدركوا أنك تعمل لمصلحتهم.

تطوع لمساعدة الشخص في إنجاز المهمة. كذلك بالعمل، تجعل من باعثك واهتمامك الحقيقي بنجاح المشروع قدوة للآخرين، فيكون احتمال دعمك من الشخص أكبر.



أشرف رقيب على فريق من أربعة أشخاص. جاء إلى مكتبه في يوم عطلة وبدل مكان كراسي الجميع وفق النسق الذي يعتقد أنه أكثر فاعلية. وعندما أتى فريقه للعمل صباح الإثنين، كان الأربعة جميعهم منزعجين جداً-لدرجة جعلته يسمح لهم بإعادة كل شيء إلى مكانه السابق. جمعهم بعدها وقدم لهم النصيحة عن الكيفية التي يمكن أن تعيد ترتيب المكتب ليكون أكثر فاعلية. وبحصولهم على الحد المقبول من الاهتمام، مشوا بالخطة نفسها! ولذلك أعادوا الأثاث للمكان الذي وضعه مشرفهم فيه. هذه المرة كانوا جميعاً منسجمين معها منذ أن أصبحت «فكرتهم» وليست وصفة جاهزة من رئيسهم.

اعرض المساعدة على الموظف في عمله الاعتيادي. انتبه إلى المكان الذي يمكن أن يعاني فيه الموظف من بعض الضغوط في مركز عمله، واعرض تقديم الدعم. تجنب القيام بما يفوق قدرتك أو محاولة المساعدة في المنطقة التي ليست في حدود خبرتك ومعرفتك.

اطلب اقتراحات حول كيفية تحسين الاقتراح الأول من أجل إيجاد نتيجة رابح لرابح لجميع الأطراف المعنية. عليك أن تكون أكثر مرونة فيما يتعلق بالنتيجة النهائية، ولكن هذا الأمر غير ممكن دائماً. لعل المؤسسة حملتك مسؤولية مهمة ما، عندما انتهت، تصادمت مع أشخاص آخرين. ولكن هؤلاء الموظفين ربما لم يُستشاروا فيما إذا كان القرار السليم قد اتخذ. في هذه الحالات، من الضروري لك أن تقدم أي دعم تستطيع القيام به بحيث تساعد الموظفين على أن يصطفوا وفق توجه المؤسسة.

اطلب من الموظف الأفكار حول كيفية المهمة المطلوبة، وادمج هذه الأفكار في المهمة. من المرجح أن يلتزم الموظفون بفكرة ما إذا أشركوا في

اختيار الكيفية التي يمكن إنجازها بها. إذا كنت بالفعل تطلب المدخلات، فتابع وسوّ اقتراحك ليتكيف مع أفكارهم. ولكي تفعل هذا، يجب عليك العمل قريباً منهم لتقرر إذا كان ما يقترحونه عملياً ومناسباً. تجعلك هذه التقنية توجه توقعاتهم بأسلوب منفتح وبذلك يترجح أن تلتقي الخطة مع حاجات الجميع.

استجب بكثير من الاهتمام لاقتراحات الموظف وجوانب قلقه. أصغ. أصغ. أصغ. خذ وقتاً لتفكر ملياً في اقتراحات الموظف وجوانب قلقه. فأنت تجمع معلومات إضافية عما سيحدث إذا لم تكن مستعداً للقاء محتمل مع مزيد من المسهمين الذين يمكن أن تلتقي بهم في الشارع على مشاركته.

أشرك الموظف في أكبر مهمة متعلقة بإقرار كيفية تنفيذ أهدافك. يستغرق التأثير وقتاً. فهو مشابه لزراعة الحبوب وإنمائها. قبل تقديم طلب معين، اسأله عن رأيه في المطلب العام. ثم ابحث عن الحالات التي يمكنك أن تستجمع أفكارك فيها لاستقصاء إضافي ولتأمين المشاركة. وعندما تشعر أن الوقت ملائم وأنت أسست لمشاركة كافية بإدخال التغذية الراجعة للموظف، عندها شاركه في مطلبك الخاص.

أوجد تحالفات مع الموظفين الداعمين للمهمة المطلوبة. تبنت المؤسسات المعاصرة بنية أفقية أكثر، ما يعني أن مقداراً قليلاً من القرارات يتخذ دون إشراك أصحاب مصلحة متنوعين. في المحصلة، يصبح بناء أحلاف للدعم أمراً حاسماً للنجاح. إنه تكتيك فاعل يتمثل في تعيين وإشراك أصحاب المصلحة الإستراتيجيين الذين ساندوا اقتراحك وهكذا يشكلون قاعدة عريضة للدعم.

أخبر الشخص عن أولئك الجديرين بالثقة الداعمين للمهمة المطلوبة. احذر من ذكر أسماء أناس مشهورين تعرفهم أو كنت قد قابلتهم بغية التأثير على الموظفين، ولكن عندما تعطى الإذن، استخدم أسماء أولئك الذين يقدرهم الموظف ويحترمهم، وشرح سبب دعم هؤلاء الموظفين لفكرتك.

استعن بالموظفين الجديرين بالثقة ليساعدوك في التأثير في الموظف. من هم القادة الذين يتوقف الناس عندهم ويصفون إليهم في مؤسستك؟ سل هؤلاء القادة تعزيز أفكارك بقبول عام.

طور أحلافاً إستراتيجية بواسطة التشبيك مع أصحاب المصلحة النافذين الذين سيساعدونك في تطوير إستراتيجية تأثيرك. يتطلب بناء شبكة ذات أساس متين وقتاً وعناية متواصلين. لذلك تفحص كل بريد إلكتروني، و تفاعل، وكل نقاش عام باعتبارها وسائل لإنجاز ذلك الهدف.

تفعيل التأثير

لكي تصل بتأثيرك الشخصي إلى حده الأعلى، عليك أن تستكشف التكتيكات التي تحصد أهم الدعم لمهمة معينة. كما تحتاج في الوقت نفسه، إلى أن تفصل إستراتيجيتك التأثيرية على مقاس ذلك الشخص المحدد من بين الذين تطلب دعمهم. كلما اكتسبت خبرة باستخدام مختلف تكتيكات التأثير، ستكتسب ثقة أكبر بمهاراتك التأثيرية.

يمكنك بناء تلك الثقة وترميم النقص في أدوارك التأثيرية التي تؤديها تدريجياً عن طريق التخطيط الحذر لكل حالة تخطط فيها لالتماس الدعم من الآخرين. يمكن للخطة أن تأخذ صورة النص الذي تشرع من خلاله بتقويم الحالة (ما الذي تحاول إنجازه؟) وتقويم أصحاب المصلحة من الذين تنشده قبولهم ودعمهم. تستطيع أن تعيد النظر في مواطن القوة والضعف لمختلف تكتيكات التأثير واستباق ردود الفعل المرجح أن تحصل عليها مقابل جهدك. بعد الشروع في هذه الخطة يمكنك أن ترسم تفاصيل المقابلة بينك وبين الموظف الذي تريد التأثير فيه.

باستخدام معلومات هذا القسم، فكر إلى أبعد الحدود في الأفعال التي ستخذها قبل جلسة التأثير وفي أثائها. وبعد الجلسة أعد النظر في

أفعالك وفي استجابات الشخص الذي تحاول التأثير فيه. فكر جيدا في جهودك بحيث تستطيع أن تتعلم من خبرتك وأن تستخدم ما تعلمته لتصوغ المواجهات المستقبلية.

رتب أهدافك

من المرجح أن تنجح في التأثير في أفراد آخرين إذا أسست أهدافا واضحة، وقومت جمهورك، وحددت تكتيكات التأثير المناسبة، ومارستها. استخدم الأسئلة الآتية لتعمل أفكارك حول من هو الذي تحتاج إلى التأثير فيه وما الذي تنوي إنجازه.

- من هو الموظف الذي تحاول التأثير فيه وما هو الموقع الذي يشغله بالنسبة إليك (رئيس، ند، مرفؤوس، زبون، بائع، ... إلخ)؟
- ما هي الحالة؟ لم أوكلت المؤسسة هذه المهمة إليك؟ ولم تحتاج دعم هذا الموظف لفكرتك؟
- ما الذي تريد أن ينتج عن جلسة التأثير؟
- ما هي المنافع التي تريد أنت والشخص الذي تنوي التأثير فيه الحصول عليها إذا عالجت الحالة جيدا؟ وكم سيكلفكما تعاملكما الفاعل مع هذه الحالة أنت والموظف الذي تريد التأثير فيه؟
- حدد أوجه التشابه والاختلاف للقوة الشخصية والمكانية بينك وبين الموظف الذي تريد التأثير فيه. كيف تستطيع تفعيل هذه القوة لتزيد من تأثيرك؟

تحديد الفوائد والتحديات

إن كل جهد تأثيري تبذله لهذا الشخص يحقق فوائد ويولد تحديات متعلقة به-بمعنى آخر، تلك الأشياء التي تجعله أسهل وتلك التي تجعله

أصعب. على سبيل المثال، لعلك تعرضت لمواجهة سلبية في الماضي مع الموظف الذي تأمل أن تؤثر فيه الآن؟ كيف ستعامل مع الأثر الباقي لتلك المواجهة؟ من الجانب الإيجابي، ربما تمتلك بعض الخبرة في مجال معين اختارته المؤسسة، وذاك الموظف الذي ترغب أن تؤثر فيه يريد الحصول على بعض الخبرة في هذا المجال . بتحديد الفوائد والتحديات الموجودة، ستكون قد حصلت على استعداد أفضل للاستفادة من الفوائد ومعالجة التحديات. وستزيد أيضاً من فرص نجاحك في التأثير في الموظف. ورقة العمل في صفحتي ٢٩-٣٠ ستساعدك في التحكم في العقبات والتحديات التي تحدث لدى التأثير في الشخص. استخدمها أيضاً لتوضح الفوائد التي يمكن الاستعانة بها لزيادة فرصك في النجاح. تم تصنيف ثلاثة مجالات واسعة، ولعلك تفكر في مجالات أخرى يمكن للتحديات والإعانات أن توجد فيها.

تطوير نص جلستك التأثيرية

باكتسابك ما تعلم عن الموظف الذي تريد التأثير فيه والحالة التي ستحاول التأثير فيها، تستطيع الآن أن ترسم التفاصيل حول كيفية إجراء المقابلة مع الموظف. يتضمن التأثير بنجاح في الآخر أكثر من مجرد تقديم طلب. فاللحصول على التزام الموظف، عليك أن تتخبط في حوار متصل بهدفك، لتفسر الفوائد التي ستتمخض عن ضم جهده إلى جهدك، وتؤمن تأييده.

هناك طريقة واحدة للبدء عند التخطيط لحوار ما وهي بتحديد تكتيكات التأثير التي من المرجح أن تعمل بصورة أفضل اعتماداً على ما تعلمه. أمعن النظر في الحالات الموصوفة ضمن الصفحات ١٩ - ٢٧ لاختيار التكتيكات التي تعتقد أنها الأكثر تأثيراً. راجع الكيفية التي قومت بها أداءك على صعيد تأثير مهاراتك التكتيكية في ورقة العمل على الصفحات ١٦ - ١٨. وأعطِ انتباهاً مميزاً للتكتيكات التي لم يتكرر تقديمها، وفكر كيف يمكنك تطويرها قبل إجراء حوارك التأثيري من أجل زيادة فرصتك في النجاح.

ليس من الضروري أن تعمل الكثير لتطوير بعض التكتيكات نادرة الاستخدام؛ كل هذا العمل في بعض الأحيان عبارة عن انتباه للنواقص في علبه الأدوات الخاصة بتكتيكاتك التأثيرية، لتبني بعدها بعضاً من هذه التكتيكات في رسالتك. هناك إستراتيجية تنموية أخرى موجودة لتقويم الفوائد التي حددتها وعليك أن تفكر فيها وفي الكيفية التي تستطيع بواسطتها الاستعانة بهذه الفوائد لتدعم التكتيكات التي لا تستخدمها عادة. على سبيل المثال: إذا كنت ماهراً في التعاون ولكنك تجد عرض الأسباب المنطقية تحدياً، فربما يمكنك أن تضع الآخرين في الصورة لمساعدتك على تطوير الأساس المنطقي. لعلك تحتاج لمزيد من الممارسة والتمرين، أو عليك أن تبحث للحصول على تكتيكات أخرى لتصل إلى مستوى المهارة الذي يلزمك لتكون مؤثراً فاعلاً. هدفك قبل البدء في الحوار التأثيري هو الشعور بمستوى جيد من الثقة والاطمئنان إلى التكتيكات التي اخترت استخدامها. ستساعدك ورقة العمل الموجودة في صفحتي ٣١-٣٢ على تطبيق خطتك بنجاح.

الورقة الدراسية لتحليل الإعانات والتحديات		
عناصر التحديات السلبية	عناصر الإعانات الإيجابية	
		<p>العلاقة</p> <p>ما نوع علاقة العمل التي تملكها مع الموظف الذي تريد التأثير فيه؟ ما هو مستوى الثقة والاحترام بينكما؟ هل تعاونتما في العمل سابقاً؟ وهل كان ذاك العمل ناجحاً؟ ما سبب نجاحه؟ هل نشب بينكما خلاف سابقاً وهل أنتما متخاصمان الآن؟ ما هي الحالة التي أدت إلى الخلاف؟ وهل تم الفصل فيه؟ وهل خلف أي مضاعفات؟</p>

التأثير

		<p>السياسة والسلطة</p> <p>هل يشغل الموظف الذي تريد التأثير فيه منصبا أعلى أم أقل من منصبك في المؤسسة؟ ما مقدار القوة التي يخلفها ذلك التفاوت في إستراتيجيتك التأثيرية؟ هل يمتلك هذا الموظف نوعاً غير رسمي من السلطة في المؤسسة بالاعتماد على مهارات إقامة العلاقات، مثلاً، أو على شبكة من الأنداد؟ كيف يمكنك استخدام هذه المهارات أو تلك الشبكة للتأثير في الموظف؟ ما هي التحديات التي سيضعونها في طريقك كلما حاولت التأثير.</p>
		<p>المهارات والمعرفة</p> <p>أيملك الموظف الذي تريد أن تؤثر فيه المهارات والمعارف التقنية اللازمة، تلك التي ستساعد على إنجاز مهمتك أو ستسهم في اقتراحك؟ هل نال اقتراحك اعتراف الموظف بالمهارات والمعرفة؟ وهل يتطفل اقتراحك على المجال التقني الذي يعتبره الشخص ميدانه؟</p>
<p>استناداً إلى تحليلك. هل من المحتمل أن تؤدي محاولتك للتأثير في هذا الموظف - وفي هذه الحالة - إلى نتائج إيجابية؟</p>		

إدارة حوارك

الآن وبما أنك قومت مهاراتك، ورسمت أهدافك، ووصفت الموظف الذي تحاول التأثير فيه، ووضعت مسودة لأرضية جلستك التأثيرية، فأنت جاهز لتجري حوارك. استعن بالأفكار التي طورتها باستخدام ورقة العمل الموجودة في صفحتي ٢١-٢٢ لتساعدك على التركيز خلال المحادثة. إن المهارات

الفاعلة في الاتصال والعلاقات مع الموظفين حاسمة في هذه المرحلة، وتستطيع أن تصوغ استخداماً جيداً لهذه المهارات بتهيئة الوضع لطلبك وبإقامة حالة من الوثام مع الموظف الآخر.

هيء الشروط المناسبة. انتقِ الزمان والمكان المناسبين لحوارك التأثيري. وأوجد وضعاً تنخفض فيه الارتباكات إلى أدنى مستوياتها. انتقِ وضعاً طبيعياً لتقليص التفاوت في السلطة الشخصية وتلك المتعلقة باختلاف المواقع على السلم الوظيفي. وابتدع إطاراً يشجع الانفتاح، والتفاوض، والتواصل مع الموظف الذي تحاول التأثير فيه.

وفر حالة من الوثام. وصف الحالة. ودقق لمعرفة أن الموظف يفهم ما تقول. كن واعياً للأثر الفاعل الذي يملكه التواصل غير الكلامي كلفة الجسد ونغمة الصوت. تأكد من أنك تتواصل معه عبر العيون والابتسامة ودع الشخص يعلم أو تعلم أنك تنصت لما يقول. راقب ردات فعل الرجل في أثناء حديثك، واستفد من مواطن الاتفاق؛ لتنشئ قوة دافعة نحو نتيجتك المرجوة.

ورقة عمل لحوار التأثير	
أي مناشدات منطقية ستكون أكثر فاعلية؟	ما الذي ستقوله أو ستفعله بالتحديد لتستخدم هذه التكتيكات؟
أي مناشدات شعورية ستكون أكثر فاعلية؟	ما الذي ستقوله أو ستفعله بالتحديد لتستخدم هذه التكتيكات؟
أي مناشدات تعاونية ستكون أكثر فاعلية؟	ما الذي ستقوله أو ستفعله بالتحدي لتستخدم هذه التكتيكات؟

التأثير

توقع الاستجابات المحتملة. ما الذي يمكن للموظف أن يشعر به أو يفكر فيه عقب محاولتك التأثير فيه؟ وما الذي يمكن أن يقوله؟

أوجد حواراً عكسياً. وخططاً للكيفية التي ستستخدم فيها تكتيكات تأثيرية إضافية للإجابة، وإذا اقتضت الضرورة ذلك، على إجابات الموظف.

حدد النقاط المحتملة للانسجام المتبادل واستخدمها للتحرك نحو نتيجتك المرجوة. وأمن الموافقة عليها. وأسس لخطوات واضحة يتخذها كل منكما لينجز أهدافك المقبولة.

اختم اللقاء بملاحظة إيجابية. وعبر عن إعجابك وبلغ استعدادك للقاء ثانية من أجل مراقبة التقدم الذي تحقق نحو الهدف.

التسجيل والتأمل

من المهم أن تتعلم من خبرتك، لتزيد مقدار مهاراتك التأثيرية. فكل مرة تحاول التأثير بأحدهم فيها، حتى وإن كان بمجرد طلب صغير، فلديك الفرص لتسترجع ما حدث في الماضي وتستجيب للمواجهة بتكييف تكتيكاتك وتقنياتك، سجل ما حدث عقب حوارك التأثيري وفكر فيما تعلمته. استخدم الأسئلة الآتية دليلاً للتركيز على دروسك في الخبرة.

- ما الذي كان ناجحاً؟ صف الحالة واستجابة الموظف .
- ما الذي لم يكن ناجحاً؟ صف الحالة واستجابة الموظف.
- هل حصلت على النتيجة التي ترحوها؟ صف أي حل وسط أو أي تطوير لهدفك المراد.
- ما الذي ستفعله بأسلوب مختلف في المرة القادمة؟
- ما هي الخطوات التي وافقت أنت والشخص الآخر على اتخاذها لاحقاً؟
- ماذا تعلمت عن نفسك وعن مهاراتك التأثيرية؟
- ما هو الدعم الإضافي الذي تستطيع إيجاده لتطوير مهاراتك التأثيرية؟

التأثير على المدى الطويل

التأثير في الآخرين ليس أمراً سهلاً، فهو لا يوظف مهارات التعليم والممارسة فقط ولكنه يقومك بوصفك متوصلاً مهارات علاقاتك الشخصية واتصالاتك. وما هو أبعد من ذلك أن التأثير الناجح في أحدهم ليقر بجدول أعمالك أو يلتزم بأهدافك المرجوة قد لا يحدث مباشرة. فمع كل فرد تحاول التأثير فيه عليك أن تكون حذراً بتقدير التكاليف والفوائد الموظفة للموافقة على رأيك. وهذا يعني أن مرونتك وتكيفك بوصفك قائداً سيخضعان للاختبار.

تستطيع أن تحصل على تأثير أفضل بالاستعانة بناصح مخلص، أو بزميل، أو بمدرّب لترشد تطوير مهاراتك. ابحث الأشخاص النافذين في مؤسستك. راقب ما يفعلونه وما يقولونه وكيف يعالجون فرصهم في التأثير. تحدث معهم حول تكتيكات تأثيرهم وكيف قاموا بتطويرها. إذا بقيت على تماس مع نقط ضعفك وقوتك الخاصة، فاعمل على تطوير المهارات نادرة الاستخدام، واجعل كل خبرة في التأثير فرصة للتعلم، وهكذا ستعزز كثيراً من القدرات الحاسمة في ميدان القيادة.



كتب مقترحة للقراءة

- Bragg, M. (1996). *Reinventing influence: How to get things done in a world without authority*. London: Financial Times-Prentice Hall.
- Carnegie, D. (1982). *How to win friends and influence people* (Rev. ed.). New York: Pocket Books.
- Cohen, A., & Bradford, D. (1991). *Influence without authority*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hook, J. (1999). *The agile manager's guide to influencing people*. Bristol, VT: Velocity Business Publishing.
- Johnson, R., & Eaton, J. (2002). *Influencing people*. London: Dorling Kindersley.
- Maxwell, J., & Dornan, J. (1997). *Becoming a person of influence*. Atlanta, GA: Maxwell Motivation, Inc.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rogers, J. (1999). *Influencing people: The essential guide to thinking and working smarter*. New York: American Management Association.



الخلفية

يمتلك البحث تاريخاً طويلاً في الكيفية التي يستخدمها المديرون للتأثير حيث أدى إلى فهم عام بأن القادة يستطيعون أن يستخدموا تكتيكات متعددة ليبنوا الالتزام وليحصلوا على النتائج من: الأنداد، الرؤوسين، والرؤساء. بالتركيز على الممارسات المعروفة في أبحاث الباحثين:

(Yuki & Falbe 1990; Yuki Lepsinger, & Lucia, 1992; Yuki & Tracey, 1992)

من أجل الوظائف حالياً في المؤسسات، طور مركز القيادة الإبداعية عدة برامج تعليمية تركز على فن التأثير. حيث جلبت بعض هذه البرامج المشاركين إلى حرم مركز القيادة الإبداعية ليتعلموا كيفية تطوير مهاراتهم التأثيرية، وأخرى أنشأت مشاريع تطويرية معتمدة مخصصة لعملاء محددین ممن يريدون تعليم موظفيهم التكتيكات للحصول على النتائج في عصر المؤسسات المسطحة غير الهرمية ومتعددة الأهداف.

يستخدم مركز القيادة الإبداعية أدوات تقويم، ومنها تقنية التعليم بتسجيل الفيديو، والموجزات النصية وذلك لمساعدة المديرين في تبين تكتيكات التأثير التي يستخدمونها معظم الأحيان وتلك التي يحتاجون إلى تطويرها لتصبح أكثر فاعلية. بالإضافة إلى ذلك؛ فالمشتركون في البرامج المركزة على التأثير في مركز القيادة الإبداعية يكتسبون الدراية والثقة التي تمكنهم من تحديد الأشياء التي يستخدمون فيها تكتيكات تأثيرية معينة، تطور إلى أقصى درجة كلاً من رأسمالهم الاجتماعي وفاعلية علاقاتهم الشخصية. إن البرامج التعليمية التي تركز، بوضوح وإلى الحد الأقصى على تطوير تكتيكات التأثير هي برامج مؤسسات القيادة في مركز القيادة الإبداعية، ويصنف البحث على أنه أهم برامج التطوير المعتمدة في مركز القيادة الإبداعية.

ملخص النقاط الرئيسية

إن التأثير هو المكون الرئيس في القيادة. قد لا يكون موقعك في مؤسسة ما والسلطة التي تخولك إياها كافية لتحرض الناس على القيام بما تطلبه. إن تطوير مهارات التأثير يمكنك من تحقيق التزام الناس من جميع المستويات: أندادك، ومرؤوسيك، ورؤساؤك.

قد تكون تكتيكات التأثير منطقية، أو شعورية، أو تعاونية. الخطوة الأولى هي بتقويم تكتيكات التأثير التي تستخدمها حالياً. بعد ذلك تستطيع أن تطور تلك التي تستخدمها نادراً لتصبح أكثر فاعلية.

إن التخطيط مهم. رتب أهدافك: حدد ما تود إنجازه ومن يلزمك التأثير فيه. خذ بعين الاعتبار أي فوائد وتحديات ستلاقيها خلال اجتيازك للحالة وبذلك تستطيع أن تستفيد من الفوائد وتعالج التحديات. حدد تكتيكات التأثير التي من المحتمل أن تصنع الأفضل. أعط انتباهاً مميزاً للتكتيكات نادرة الاستخدام، وفكر كيف تستطيع تطويرها قبل جلسة التأثير.

عندما يحين الوقت للحوار الفعلي، ضع الشروط الملائمة لطلبك وأقم حالة من الوئام مع الموظف الآخر. استفد من نقاط الاتفاق للمضي نحو نتيجتك المرجوة.

فيما بعد، سجل ما حدث وفكر بواسطة ما تعلمته. بهذه الطريقة، تصبح كل محاولة للتأثير خبرة معرفية، وتتابع تعزيز قدرتك.



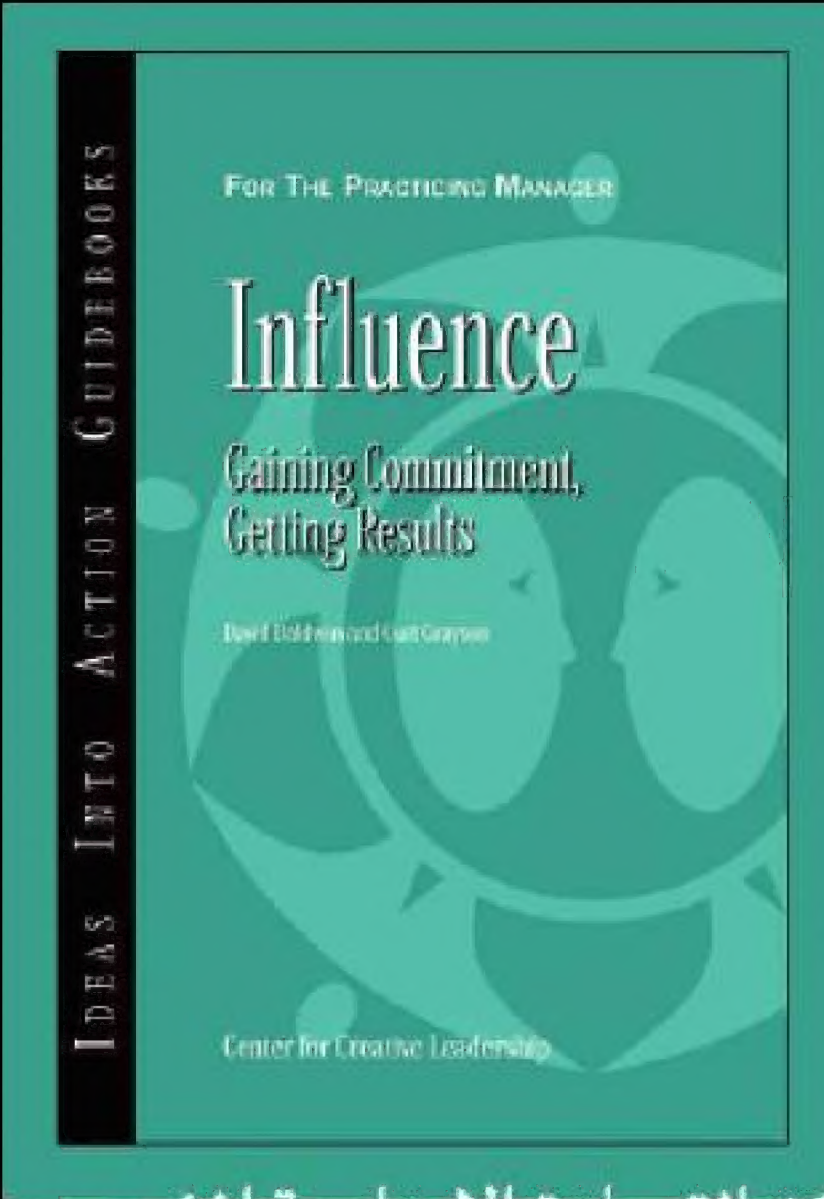
التأثير

إن التأثير مكون أساسي في القيادة. قد لا يكون موقعك في مؤسسة ما والسلطة التي تخولك إياها كافية لتحرض الناس على القيام بما تطلبه. إن تطوير مهارات التأثير يمكنك من تحقيق التزام الناس من جميع المستويات: أندادك، ومرؤوسيك، ورؤسائك.

ديفيد بالدوين؛ هو عضو هيئة التدريس في مركز القيادة الإبداعية المؤسس على أرض جامعة سان دييغو. منذ عام ١٩٩٥، أدار ووجه مبادرات للقادة، من ضمنها مزيج من البرامج التعليمية العالمية، لزبائن مركز القيادة الإبداعية. وبوصفه مدرباً تنفيذياً، يشرك الزبائن في تحديد كيفية زيادة قدراتهم التأثيرية. ديفيد حائز على إجازة جامعية في الاتصالات الخطابية من جامعة سان دييغو، وماجستير بالاتصالات التنظيمية من جامعة إلينوى.

كورت غريسن؛ هو كبير الزملاء المشرفين على برنامج القيادة الإبداعية في جامعة سان دييغو. وهو عضو هيئة تدريس متفرغ، ومتخصص في القيادة وفي فريق التقييم والتحديث، ومدرس تنفيذي للقيادة الفاعلة، وللتحول المؤسسي. كورت حائز على إجازة جامعية في علم النفس من جامعة سان دييغو، وماجستير في علم النفس السريري من جامعة روس ميد للعلوم النفسية ودكتوراه في الفلسفة في علم النفس المؤسسي من جامعة كاليفورنيا لعلم النفس الاحترافي في لوس أنجلوس.

مركز القيادة الإبداعية مؤسسة دولية تعليمية غير ربحية، تتمثل رسالتها في تعزيز فهم القيادة، وممارستها، وتطويرها، لمصلحة المجتمع في شتى أرجاء العالم. نحن نجري أبحاثاً، ونصدر مطبوعات، ونقدم تشكيلة واسعة من البرامج والمنتجات التعليمية للقادة والمؤسسات في القطاعات العامة، والتجارية، وغير الربحية.



ISBN:978-9960-54-676-6

